

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGO**

**TEMA:  
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE  
INTERVENCIÓN DE LA EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL  
CLIMA LABORAL EN CEDOCUT, SEDE GUAYAQUIL EN EL PERÍODO  
SEPTIEMBRE 2017 – AGOSTO 2018.**

**AUTOR:  
MESIAS ERNESTO TATAMUEZ MARTÍNEZ**

**DOCENTE TUTOR:  
XIMENA ALEXANDRA RAMÍREZ OCAÑA**

**Quito, enero de 2019**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Mesías Ernesto Tatamuez Martínez con documento de identificación N° 1723031678, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación intitulado: “Sistematización de la experiencia práctica de intervención de la evaluación y propuesta de mejora del clima laboral en CEDOCUT, Sede Guayaquil en el período septiembre 2017 – agosto 2018”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Mesías Ernesto Tatamuez Martínez

1723031678

---

Quito, enero 2019

## **DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A**

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación intitulado: “Sistematización de la experiencia práctica de intervención de la evaluación y propuesta de mejora del clima laboral en CEDOCUT, Sede Guayaquil en el período septiembre 2017 – agosto 2018”, realizado por Mesías Ernesto Tatamuez Martínez con documento de identificación N° 1723031678, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero 2019



Ximena Alexandra Ramírez Ocaña

1716245822



**CONFEDERACIÓN ECUATORIANA DE ORGANIZACIONES  
CLASISTAS UNITARIAS DE TRABAJADORES**



ACUERDO MINISTERIAL 164 - REGISTRO 03

Oficio No 164-PMTM-CEDOCUT  
Quito D.M. 24 de septiembre de 2018

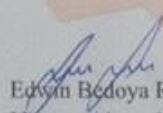
**GINO EDUARDO GRONDONA OPAZO  
DIRECTOR DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

De mi consideración.-

Por solicitud del interesado, me permito certificar que el Sr. Mesías Ernesto Tatamuez Martínez con cédula de identidad N°1723031678, desarrolla su Proyecto de Titulación en La Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Clasistas Unitaria de Trabajadores CEDOCUT. El señor en mención, cuenta con la autorización al acceso, uso y publicación de la información relacionada al proyecto: "Sistematización de la experiencia de medición del clima laboral y propuesta de mejora en la organización CEDOCUT sede Guayaquil en el período Septiembre 2017 y Agosto 2018".

Por la atención prestada a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

  
Edwin Bedoya Ramirez  
Vicepresidente Nacional CEDOCUT



**CEDOCUT – ECUADOR**

Quito-Flores N7-48 y Manabí Ed.CEDOCUT 5to piso  
[www.cedocut.org.ec](http://www.cedocut.org.ec)

(593 - 2) 2 958 838 / 2 958 868

[presidenciaecedocut@gmail.com](mailto:presidenciaecedocut@gmail.com)

Cedocut Ecuador

@CEDOCUT

## **Dedicatoria**

A mi madre, por ser mi amiga y el pilar más importante de mi vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias. A mi padre, que gracias a su apoyo pude culminar esta etapa de mi vida universitaria, agradecer porque estuvo conmigo siempre y aunque nos faltaron realizar muchas actividades de padre e hijo por falta de tiempo, hemos llegado a compartir cosas en común de la vida diaria, aprendimos a escucharnos uno al otro; gracias por llegar a ser el amigo con el que puedo hablar de los problemas, dudas y sobre todo por saber siempre escucharme y aconsejarme.

A mi tía Elena, a quien quiero como a una madre, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta ayudarme en cualquier momento. A Rosario por sus cuidados en mi infancia y ahora sus consejos y apoyo diario. A mis primas y primos por sus consejos y apoyo diario. A mi mejor Amiga Sofía que con su apoyo y confianza me empujó a seguir siempre adelante. A mi perro Duque por su compañía en mis veladas.

A mi novia, amiga y compañera de vida Paola, quien llegó a darme un giro de 360 grados, por su apoyo incondicional a continuar y no rendirme, gracias por estar en mi vida y confiar en mí cuando parecía que me iba a rendir, te amo.

Finalmente quiero dedicar este trabajo a todos mis amigos, por apoyarme cuando más los necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el apoyo recibido cada día, de verdad mil gracias hermanos de vida, siempre los llevo en presentes. Gracias a todos, por ser y estar en mi vida.

## Índice de contenidos

Introducción .....	1
Primera Parte .....	4
1. Datos informativos del proyecto .....	4
2. Objetivo de la sistematización .....	6
3. Eje de la sistematización .....	8
4. Objeto de la sistematización .....	9
5. Metodología de la sistematización .....	11
6. Preguntas Clave .....	17
7. Organización y procesamiento de la información .....	18
8. Hallazgos .....	35
Segunda parte .....	38
1. Justificación .....	38
2. Beneficiarios .....	39
3. Interpretación .....	40
4. Principales logros de aprendizaje .....	42
Conclusiones .....	44
Recomendaciones .....	45
Referencias .....	46
Anexos .....	49

## Índice de gráficos

Figura 1. Rango de edad.....	19
Figura 2. Permanencia en la institución.....	20
Figura 3. Autonomía.....	23
Figura 4. Cooperación y apoyo.....	24
Figura 5. Reconocimiento.....	25
Figura 6. Organización y estructura.....	26
Figura 7. Innovación.....	27
Figura 8. Transparencia y equidad.....	29
Figura 9. Motivación.....	30
Figura 10. Liderazgo.....	31
Figura 11. Características valoradas por el colaborador.....	33
Figura 12. Recomendación de la empresa.....	34

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Dimensiones del clima laboral .....	14
Tabla 2. Resultados del cuestionario aplicado por factor .....	20
Tabla 3. Hallazgos en la evaluación de clima laboral .....	35



## **Resumen**

El clima laboral es considerado hoy por hoy, uno de los principales factores de la organización y del desempeño de los colaboradores; precisamente ante esta realidad se desarrolla la presente sistematización sobre la experiencia de elaboración y aplicación del proyecto de intervención.

La sistematización surge de la necesidad de evidenciar la experiencia de intervención en la organización CEDOCUT y los principales hallazgos obtenidos en el proceso, teniendo como eje la Teoría General de Sistemas propuesta por Ludwig Von Bertalanffy (1982), la misma que se refiere a la interacción de un sistema con el ambiente a través del procesamiento de insumos entradas en resultados o salidas; en este caso, el procesamiento de la información obtenida a través de la aplicación del proyecto de intervención, para llegar a los hallazgos o resultados obtenidos de la experiencia.

La sistematización utiliza una metodología de tipo mixta ya que incluye el análisis cualitativo y cuantitativo de la información obtenida a través de los instrumentos de evaluación. Los principales hallazgos obtenidos en el proyecto y bajo los cuáles se fundamenta la sistematización, corresponden a los factores característicos del clima laboral de la CEDOCUT y el plan de mejora establecido para aportar al desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales de la organización.

**Palabras clave:** clima laboral, CEDOCUT, dimensiones del clima laboral, Teoría General de Sistemas.

## **Abstract**

Nowadays, the working environment is one of the main factors of the organizations and the performance of employees. According to this reality and its needs, the Project to be presented is born.

The systematization arises from the need to demonstrate the experience of intervention in the CEDOCUT organization and the main findings in the process, taking as axis in the General Systems Theory by Ludwig Von Bertalanffy (1982). This theory refers to the interaction of a system and the environment through the processing of inputs into results or outputs; in this case, the processing of the information through the application of the present project, in order to arrive to the results of the experience.

The systematization uses a methodology of mixed type, without neglecting the work technology based on the project that includes the qualitative and quantitative analysis of the information through the evaluation instruments. The main findings are related to the project and the base is the systematization that correspond with the characteristic factors of the work climate of CEDOCUT and the improvement plan for the development and the fulfillment of the objectives of the organization.

**Key words:** labor climate, CEDOCUT, dimensions of the work climate, general Systems Theory.

## **Introducción**

La sistematización de la experiencia práctica de intervención, es la compilación de la experiencia de intervención frente a la cultura laboral de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Clasistas Unitaria de Trabajadores (CEDOCUT). El proceso de sistematización está enfocado en la experiencia del desarrollo y aplicación del proyecto de intervención, el mismo que comprendió tres principales etapas: el diagnóstico, la evaluación del clima laboral y una propuesta de mejora; con las que fue posible levantar una propuesta que aporte a los objetivos organizacionales y mejore la calidad del ambiente de trabajo de la institución.

Los estudios de clima laboral se ven enfocados en la apreciación del colaborador frente a su ambiente de trabajo; el clima laboral es considerado como “la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización” (Torrecilla, 2013, p. 5). Esta apreciación permite identificar al clima laboral como uno de los principales factores de influencia en el rendimiento y desarrollo de las actividades laborales del Talento Humano en un Organización.

Por su parte, la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Clasistas Unitaria de Trabajadores (CEDOCUT), es una organización considerada como centro sindical en el Ecuador que busca a través de la unidad de los trabajadores, hacer valer los derechos laborales y posicionar a la fuerza laboral como el principal elemento de las organizaciones. Esta organización, está actualmente constituida por personal que aporta día a día al cumplimiento de los objetivos institucionales entre los que destacan

el fortalecimiento de las organizaciones y el trabajo conjunto entre organizaciones a nivel regional y mundial.

La sistematización se fundamenta en el proceso de intervención aplicado a la organización, el mismo que mantiene la directriz de la Teoría General de Sistemas (TGS), que se sintetiza en la interacción del sistema con el medio a través de los diferentes factores que constituyen y hacen de un sistema un conjunto de elementos funcionales, teniendo como componentes: los insumos o elementos de entrada, el procesamiento y los productos o salidas; bajo esta dinámica parte el proceso de sistematización ya que incluye las etapas propuestas en el proyecto de intervención que comprenden: el diagnóstico (elementos de entrada), el procesamiento de información y una propuesta frente a la medición obtenida (productos). Tomando en cuenta este eje, la metodología utilizada en el ordenamiento de la información obtenida en el proceso de intervención, es una metodología mixta que incluye la metodología cualitativa para la parte interpretativa y cuantitativa para la información concisa obtenida en la experiencia.

El proyecto del cual se realiza la sistematización, es el resultado del proceso de medición del clima laboral en la sede Guayaquil de la CEDOCUT, el mismo que se llevó a cabo a través de la aplicación de una herramienta elaborada previamente para la organización, y en base a los resultados, inferir en la apreciación que los funcionarios mantienen de la organización. El resultado de la medición y el procesamiento de la información, concluyen en una propuesta de mejora para el fortalecimiento del clima laboral de la empresa, en donde sus directivos puedan

implementar actividades que mejoren el medio ambiente en el que los colaboradores llevan a cabo sus actividades.

## **Primera Parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **1.1. Nombre del proyecto**

“Sistematización de la experiencia práctica de intervención de la evaluación y propuesta de mejora del clima laboral en CEDOCUT, Sede Guayaquil en el período septiembre 2017 – agosto 2018”

#### **1.2. Nombre de la institución**

Según los archivos que reposan en la CEDOCUT, en 1895 surgen las primeras asociaciones artesanales en el Ecuador, ante las cuales, en 1938 la iglesia expresa su preocupación al ver que los partidos izquierdistas influyen en los trabajadores, es así que forman la Central Ecuatoriana de Obreros Católicos (CEDOC). Los partidos comunista y socialista en 1944 fundan la Central de Trabajadores del Ecuador (CTE), que bajo la influencia de derecha en la CEDOC en el año 1972 cambian la sigla de CATÓLICA por CLASISTA, resaltando a este paso como el primer movimiento generado por las organizaciones obrero campesinas y poblacionales de la organización, que en sus inicios se ve liderada y dirigida por diferentes personajes históricos, que con su aporte han impulsado el desarrollo de la organización.

Las líneas socialistas revolucionarias se conforman por sindicales y campesinos; dirigentes caracterizados por estas líneas como: Mesías Tatamuez, perteneciente al comité ejecutivo de la CEDOCUT y secretario nacional de la Federación Nacional de Organizaciones Campesinas (FENOC); así como también los dirigentes que conforman las federaciones de obreros y campesinos a nivel nacional.

La CEDOCUT que al inicio se denominó como fracción socialista, con acuerdo ministerial 164 - registro 03, pasa a formar parte del Frente Unitario de Trabajadores (FUT) y de las diferentes organizaciones que representaban a los Gobiernos de turno.

En la actualidad la organización cuenta con una estructura definida, enfocada a su razón de ser, expresada a través de su misión: “Somos la organización líder, para la construcción y defensa de los derechos de los trabajadores y trabajadoras ecuatorianos” (CEDOCUT, 2018). Es así que las principales autoridades a través de sus colaboradores llevan a cabo actividades que encaminan a la organización hacia el cumplimiento de su estrategia organizacional, que radica en la unión de los trabajadores a nivel nacional para el trabajo conjunto en miras de defender los derechos laborales y a la fuerza laboral del País. La organización pretende un reconocimiento a nivel mundial por su objetivo de lucha por la justicia de los trabajadores del País; ante esto, partir de una estructura interna adecuada es el inicio de un proceso para llevar a cabo su objetivo.

Con estos antecedentes están asentadas las bases del proyecto, enfocándose principalmente en la sede ubicada en la ciudad de Guayaquil ya que desde esta sede parte el proceso de mejoramiento que se aplicará a la organización a nivel nacional. La sede Guayaquil cuenta actualmente con un total de 40 colaboradores, los mismos que desempeñan labores de diferente índole, desde la parte operativa, pasando por las actividades relacionadas con la administración y finalmente la dirección de la organización; el sector fue seleccionado por ser un grupo de menor tamaño en comparación a las demás sedes que conforman la CEDOCUT a nivel nacional.

### **1.3. Tema que aborda la experiencia**

El principal tema a tratar con el proyecto, es la influencia del clima en el desempeño de los colaboradores dentro de la organización CEDOCUT. El clima laboral incluye un conjunto de características ambientales que determinan al medio en dónde se llevan a cabo las actividades laborales, como sustento de la acotación existen diversos estudios que acreditan al clima laboral como el principal factor de influencia directa en el desempeño profesional, lo que convierte al clima laboral en un aspecto imprescindible para el desempeño exitoso de una organización; precisamente lo que la CEDOCUT busca a través de su razón de ser.

### **1.4. Localización**

El proyecto se ejecutó en la Sede de Guayaquil de la CEDOCUT, localizada en Durán.

## **2. Objetivo de la sistematización**

El principal objetivo de la sistematización, consiste en evidenciar la ejecución del proyecto de intervención a partir de las diferentes experiencias descubiertas en el desarrollo del mismo.

El proyecto se motiva por la necesidad de establecer a la CEDOCUT como un modelo organizacional en cuanto al trato de sus colaboradores, brindado las condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades laborales de su personal. La CEDOCUT como organización busca desarrollar políticas que promuevan el bienestar



en el trabajo, ya que es de suma importancia el papel que el colaborador tiene en la organización y el ambiente que la organización le otorga para el desarrollo de sus actividades laborales; esto convierte a la organización y a sus colaboradores en los principales factores que constituyen el clima laboral; la dinámica que manejan estos dos factores mantiene un ciclo recíproco entre funcionalidad y percepción, tanto entre la subjetividad del colaborador como de la objetividad de su medio de trabajo. Varios aspectos están relacionados con el clima laboral, dentro de los que destaca la percepción del trabajador. “El clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado” (Llaneza, 2009, p. 478). Si bien es cierto, la percepción de una persona es un fenómeno individual en el cual entran en juego factores personales y ambientales, es oportuno mencionar que las condiciones organizacionales conocidas por muchos autores como cultura organizacional, desencadenan un conjunto de variables que influyen en la percepción del trabajador con respecto al clima laboral.

Para el proceso de intervención se inició con un diagnóstico que evidenció las diferentes percepciones de los trabajadores frente a la empresa; el diagnóstico se estructuró desde la evaluación del clima laboral a través de herramientas metodológicas que evidencian los diferentes campos de intervención en la CEDOCUT dentro del clima laboral. Con la información levantada se procedió finalmente al análisis de los datos obtenidos, cuyo resultado conllevó a la elaboración de un plan de mejora que dota a la empresa de herramientas que permitan mantener las buenas prácticas y desarrollar aquellas que al momento representaban inconveniente para sus empleados.

Finalmente, es oportuno reconocer que el propósito de realizar la sistematización de la experiencia, es evidenciar el proceso expuesto anteriormente relacionado a la experiencia práctica llevada a cabo en la CEDOCUT.

### **3. Eje de la sistematización**

La sistematización tiene como directriz principal, el procesamiento de la experiencia a través de la Teoría General de Sistemas. La Teoría General de Sistemas (TGS) es propuesta por Ludwing Von Bertalanffy ante la necesidad de establecer principios universales aplicables a todos los sistemas sin importar la particularidad de sus elementos, componentes o relaciones (Bertalanffy, 1995). Tomando en cuenta la propuesta del autor, es importante incluir también la definición de sistema abierto; para el autor Oscar Johansen el sistema abierto es “aquel sistema que interactúa con su medio, importando energía, transformando de alguna forma esta energía y finalmente exportando energía convertida” (Johansen, 2000, p. 66). Esta definición nos permite establecer los lineamientos bajo los que se establece la teoría general de sistemas, que prácticamente consiste en la constante interacción del sistema con el ambiente a través de la transformación de las entradas o insumos, en resultados o salidas.

Esta teoría es el eje central en el que se desarrolla la sistematización, ya que toma como punto de partida la práctica de intervención realizada en el proyecto, para llegar al resultado o principales logros obtenidos del proceso; todo esto en relación al medio en dónde se desarrolló la experiencia, en este caso la organización CEDOCUT.

El proceso de sistematización tiene como insumo la experiencia de intervención, que consiste originalmente en el diagnóstico organizacional frente al campo de intervención a partir del cual fue posible inferir en el trabajo del clima laboral; el procesamiento de la información incluye la identificación de los factores que constituyen el clima laboral en la organización, para apreciar las diferentes perspectivas de los colaboradores de la CEDOCUT; y finalmente llegar a los principales logros o resultados, que no son más que los efectos de la aplicación del plan de mejora en la organización. El plan de mejora se enfocó en un conjunto de actividades orientadas a desarrollar los puntos bajos evidenciados en el ambiente laboral, a fin de proponer un modelo que aporte a mejorar y desarrollar el ambiente en el que los colaboradores desarrollan sus actividades, de forma que aporten sustancialmente al cumplimiento de los objetivos organizacionales y constituyan a la CEDOCUT como un ente modelo en la dirección y administración de su talento humano.

La teoría general de sistemas en la sistematización de la experiencia de intervención, se la comprende como un modelo que permite evidenciar la constante interacción del sistema con el medio, a través de la transformación de recursos iniciales o información previa en un producto final o resultados del proceso.

#### **4. Objeto de la sistematización**

El objeto de la sistematización hace referencia al proceso de evaluación del clima laboral en la CEDOCUT sede Guayaquil; esta evaluación se motivó previamente por una detección de las necesidades de desarrollo en la empresa, de dónde se establece

trabajar en el clima laboral como principal factor de aporte hacia una estructura organizacional que permita posicionar a la institución como modelo de empresa que brinde las condiciones adecuados para el ejercicio laboral.

La evaluación del clima laboral, tal como se mencionó anteriormente, parte de un diagnóstico organizacional en el que se pudo evidenciar cierto malestar por parte de los colaboradores respecto a su lugar de trabajo, entre los que destacaban: una mala comunicación organizacional, deficiencias en la estructura organizacional y la falta de compromiso tanto de los directivos como de colaboradores. Ante este malestar se propone intervenir en el campo que incluye a los comportamientos manifiestos, siendo este el clima laboral.

La dinámica colaborador-organización, es la base que sustenta el desarrollo y rendimiento de una empresa para el clima laboral, esta dinámica representa gran importancia, ya que depende de esta relación el funcionamiento de la organización. En este sentido, el clima laboral es el “fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamiento” (Goncalves, 1997, p. 123.). Acotando a este postulado es importante tomar en cuenta los dos principales elementos que conforman el clima laboral: la organización y el colaborador. La contribución y aporte de cada factor en el clima laboral corresponden a la parte objetiva o sistema organizacional y a la parte subjetiva o apreciación del colaborador. La importancia de esta aclaración en el proceso de evaluación del clima laboral emerge de la necesidad de identificar los elementos que constituyen el clima laboral y el aporte de cada uno en el ambiente empresarial.

El proceso de evaluación de clima laboral parte de la elaboración de una herramienta de medición que permitió evaluar los dos componentes del clima organizacional, tanto la apreciación del colaborador como la estructura que mantiene la organización. La herramienta elegida para realizar la evaluación del clima laboral fue elaborada y adaptada a la organización, tomando en cuenta el sistema de factores del clima laboral recopilado por Bordas (2016).

A partir del proceso de evaluación del clima laboral de la institución fue posible evidenciar el medio laboral que caracteriza a la CEDOCUT y a partir de ello levantar una propuesta de mejora, estructurada a partir de los factores encontrados en el clima laboral, ante los que se propuso un conjunto de actividades aplicables a la organización y que tienen por objetivo mantener los factores que aportan al clima laboral y desarrollar aquellos en los que la organización tiene deficiencia.

## **5. Metodología de la sistematización**

La metodología con la que se desarrolla el proceso de sistematización, es el método cualitativo, ya que busca describir la experiencia de intervención a través de un conjunto de características evidenciadas de forma subjetiva. Sin embargo, la metodología utilizada a lo largo del proyecto, sirvió como base para inferir en los criterios cualitativos de la descripción del proyecto de intervención.

Se mencionó que la metodología para la sistematización de la experiencia, se relaciona con la metodología utilizada en el proyecto, para ello es importante reconocer que el procesamiento de la información propuesto por Rodríguez (2005)

manifiesta que el registro de los datos obtenidos a través de los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se obtiene conclusiones; se definirá como el método mixto, ya que incluye las dos metodologías utilizadas para el proyecto: cualitativa y cuantitativa (Rodríguez, 2005). Este método se considera oportuno para la sistematización debido a que los datos obtenidos a lo largo del proyecto incluyen a la parte cuantitativa en referencia a los resultados objetivos del proceso de evaluación del clima laboral y a su vez cualitativa porque involucra las percepciones subjetivas como resultados de la experiencia.

A continuación, se describe la metodología empleada en el proyecto, ya que nos permitirá conocer el procedimiento a través del cual fue posible llegar a los principales resultados de la intervención en la institución:

El proyecto se estableció ante una problemática que infería en el funcionamiento adecuado de la institución, esta problemática suscitada en un momento específico, fue analizada y tratada de forma que pueda generar una mejoría en el rendimiento organizacional. En referencia a esta necesidad se aplica una investigación que conlleve a la fuente del problema, para lo cual se utiliza la investigación conocida como investigación de tipo transversal, ya que según Gómez (2006) hace referencia a “la recolección de datos en un solo momento, a fin de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Gómez, 2006, p. 102).

El clima laboral, es considerado un término que se consolida en base a diferentes estudios realizados acerca de la influencia del entorno en el comportamiento individual; el antecedente de mayor peso para es en referencia, se atribuye a los

estudios realizados por Litwin y Stinger (1968) en donde se determina que el clima laboral forma parte del contexto ambiental y cultural de los individuos de una organización, precisamente en los comportamientos manifiestos que interactúan entre los miembros de la organización.

La metodología con la que se basó el proceso de evaluación de clima laboral, manejó el concepto propuesto por Bordas, en donde manifiesta:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. (Bordas, 2016, p.22).

Este concepto permite incluir diferentes factores que constituyen al clima organizacional en la percepción individual de los colaboradores respecto a su medio laboral. Es imprescindible mencionar también el término tangible e intangible, con el que la autora hace referencia por un lado a los comportamientos evidenciables, pero también a las percepciones subjetivas que conforman en conjunto la definición del clima laboral.

La percepción hace referencia al fenómeno psicológico individual que supone una interpretación frente a un estímulo, para aplicar el término a la temática del proyecto, basamos a lo manifiesto por Allport de la percepción como algo que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los

objetos (Allport, 1974). Partiendo de la definición, la percepción de una persona es un fenómeno individual en el cual entran en juego factores ambientales como personales.

Posterior a la definición del clima laboral, es importante destacar los factores que constituyen este elemento en la organización; para ello y tomando en cuenta el contexto organizacional en donde se aplica la evaluación, los factores a ocupar son los comprendidos en la compilación de las dimensiones del clima laboral propuesta por Bordas (2016), en donde se encuentran ocho factores que constituyen el clima laboral, siendo estos los siguientes:

**Tabla 1.**  
Dimensiones del clima laboral

Dimensión	Descripción
Autonomía	El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias.
Cooperación y apoyo	Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y a poyo a su desarrollo en la organización.
Reconocimiento	El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.
Organización y estructura	Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claro y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.
Innovación	Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.
Transparencia y equidad	Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.
Motivación	Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.
Liderazgo	Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de empleados.

**Nota:** Factores del clima laboral propuestos por María Jesús Bordas (2016)  
Elaborado por: Tatamuez, E. (2018)



Luego de evidenciar los factores que constituyen el clima laboral y el requerimiento del personal y directivos de la CEDOCUT para trabajar respecto a una evaluación del clima laboral; se procede a la elaboración de una herramienta que permita evaluar las percepciones de los colaboradores frente a la organización y las condiciones ambientales de la organización para el desarrollo de las actividades laborales.

El instrumento seleccionado para llevar a cabo el proceso de medición es el cuestionario, tal como Pardinas (2005) menciona, este “es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación” (p. 17). Precisamente por la finalidad del instrumento, fue seleccionado para cumplir con el propósito de investigar las principales variantes que influyen en el clima laboral de la CEDOCUT.

A continuación, se realiza una breve descripción del instrumento de medición, a fin de comprender su estructura y diseño:

El cuestionario se estructuró a partir de un conjunto de preguntas que miden los factores del clima laboral propuestos por Bordas. El instrumento de medición está compuesto por 24 preguntas cerradas y dos preguntas abiertas, dentro de las cuales se incluyen los factores del clima laboral que permitan reconocer las principales características del clima laboral de la organización. La elaboración del cuestionario incluye tres preguntas cerradas por cada factor de clima laboral y dos preguntas abiertas que fueron establecidas con los directivos de la organización de forma que en conjunto permitan evidenciar la percepción de los colaboradores respecto a su lugar de trabajo (Anexo 1).

El cuestionario fue aplicado a un total de 40 colaboradores, entre personal administrativo y directivos de la CEDOCUT; para ello se contó con el apoyo del departamento administrativo, el cual en el proceso se encargó de administrar las herramientas para la ejecución del cuestionario.

Previo a la aplicación del cuestionario fue necesario realizar una socialización con los colaboradores de la CEDOCUT sede Guayaquil, la misma que incluía el objetivo y propósito del proyecto, así como también el procedimiento a llevar a cabo para la administración de la herramienta de medición, de tal forma que los colaboradores tengan conocimiento de la importancia de su participación en el proceso. El proceso de socialización del proyecto incluye una campaña interna en donde a través de mails internos al personal de la CEDOCUT, se dio a conocer respecto al proyecto de intervención y el cronograma de trabajo. (Anexo 2)

De igual manera, es oportuno mencionar la metodología utilizada en el proyecto para el procesamiento de información y recolección de datos. El método para llevar a cabo el procesamiento de información y que a su vez permitió la estructura de una propuesta de mejora ante el clima laboral de la CEDOCUT es el método inductivo; que consiste en “basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías” (Cegarra, 2012, p. 83). Tomando en cuenta este enunciando, se procede a ocupar el método inductivo para la elaboración del plan de mejora, debido a que a partir de los datos obtenidos a través del procesamiento de la información se establecen los principales factores del clima laboral de la CEDOCUT sobre los que se

estructura un plan de mejora enfocado a fortalecer los factores que promueven el clima laboral oportuno y desarrollar a los factores que representan malestar en la organización.

La descripción de la metodología utilizada en el proyecto nos permite conocer las diversas fuentes teóricas en las cuales se basó la ejecución del proyecto de intervención para poder levantar una sistematización que incluya los diferentes apartados del proceso de intervención y los resultados obtenidos del mismo.

## **6. Preguntas Clave**

La sistematización de la experiencia práctica de intervención de la evaluación y propuesta de mejora del clima laboral en CEDOCUT, busca dar respuesta a las siguientes interrogantes, las mismas que también serán respondidas en el apartado de interpretación.

### **6.1. Preguntas de inicio**

- ¿Para qué realizar una evaluación del clima laboral en la CEDOCUT?
- ¿Cómo mejorar el rendimiento de los trabajadores en una empresa?
- ¿Cuál será el resultado de la ejecución del proyecto en la empresa?

### **6.2. Preguntas interpretativas**

- ¿Cuáles son los factores que componen el clima laboral?
- ¿Qué percepción tienen los trabajadores de la CEDOCUT frente a su empresa?
- ¿Influye el medio laboral en el rendimiento de los trabajadores en la empresa?

### **6.3. Preguntas de cierre**

- ¿La evaluación y propuesta de mejora del clima laboral fueron de importancia en la CEDOCUT?
- ¿El proyecto aportó al desarrollo organizacional de la CEDOCUT?
- ¿El proyecto cumplió con el objetivo del personal y directivos de la empresa?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

Para la organización de la información la principal herramienta es la tabla de doble entrada, ya que a través del análisis de las respuestas obtenidas en el cuestionario y los factores específicos de medición fue posible realizar un vaciado de la información obteniendo de forma ordenada las respuestas adquiridas en el cuestionario.

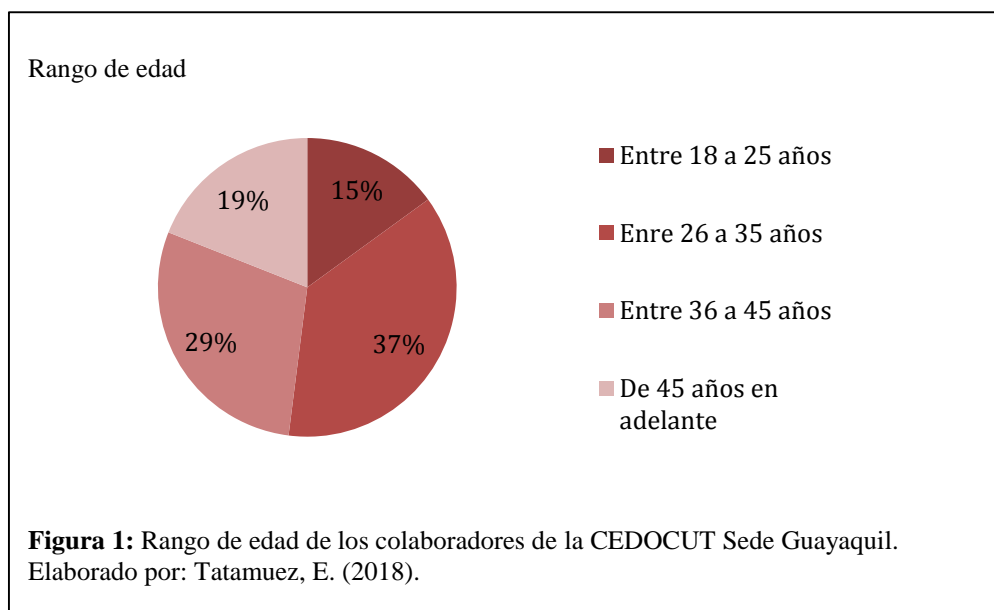
La sistematización del proceso de organización de la información se basa en el análisis de los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario, partiendo desde los datos demográficos de la empresa, para posteriormente desarrollar el procesamiento de la información por factor del clima laboral obtenido.

Una vez aplicado el cuestionario a los colaboradores de la CEDOCUT sede Guayaquil, se procede a inferir en los resultados que dicha herramienta nos permite acceder, siendo estos:

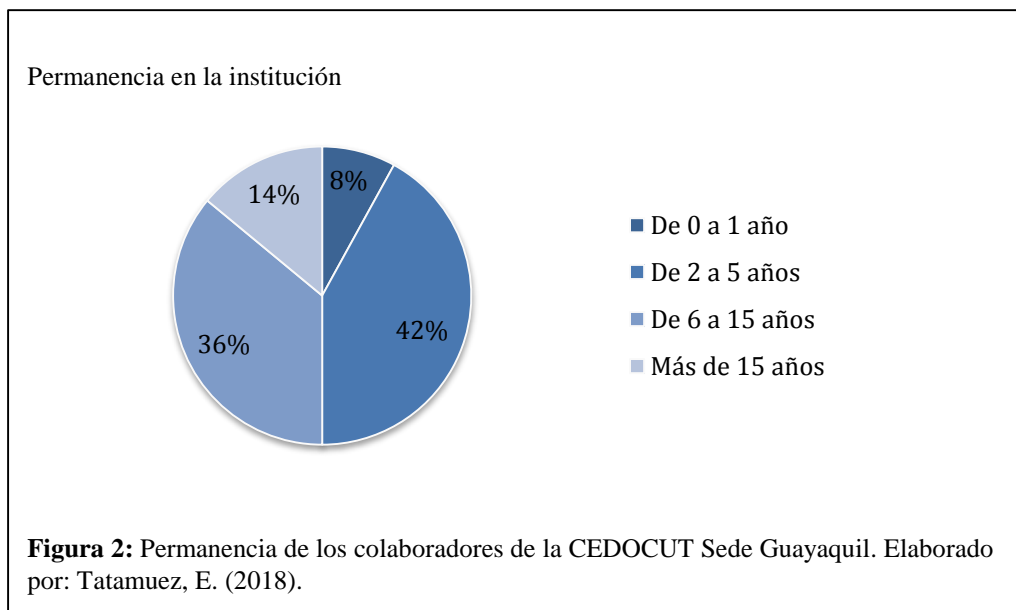
### **7.1. Datos demográficos**

La Sede Guayaquil de la CEDOCUT actualmente está constituida por un grupo de trabajadores en edades comprendidas entre los 18 a 45 años en adelante; este grupo

representa una diversidad tanto cronológica como experiencial respecto a la organización; del grupo, el rango que sobresale es los trabajadores comprendidos en la edad de 26 a 45 años, denotando que el grupo representativo de la organización son personas adultas, tal como se evidencia en el grafico siguiente:



De igual manera es importante destacar el tiempo de permanencia en la institución del grupo, este dato nos permitirá inferir en la apreciación de los colaboradores sobre la organización respecto al tiempo que laboran en ella. En el gráfico contiguo se aprecia que en el rango de 2 a 5 años y de 6 a 15 años se encuentra el mayor número de colaboradores, esto manifiesta que la empresa cuenta con un bajo nivel de rotación, lo que permite a sus colaboradores mantenerse en la institución; es preciso rescatar que la permanencia en la empresa permite evidenciar ciertas características objetivas por parte de sus colaboradores, aplicado al proyecto nos permitió acceder al conocimiento de la organización por parte de los trabajadores con mayor tiempo de permanencia en la empresa.



## 7.2. Resultados del cuestionario

En la metodología se manifestó la estructura del cuestionario, básicamente se compone de 26 preguntas, de las cuales 24 corresponden a preguntas cerradas que miden las dimensiones del Clima Laboral expuestas por Bordas.

Cada dimensión está medida por tres preguntas relacionadas a cada una; en la tabla que a continuación se expone podemos apreciar cada pregunta en cada factor y el porcentaje respecto a las respuestas obtenidas por los colaboradores en cuanto al nivel de satisfacción en la organización:

**Tabla 2.**  
Resultados del cuestionario aplicado por factor

Factor	Pregunta 1	%	Pregunta 2	%	Pregunta 3	%
Autonomía	Estoy comprometido con el cumplimiento de metas en mi trabajo	28	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales	31	Tengo autonomía suficiente para realiza mi trabajo	42

<b>Cooperación y apoyo</b>	Siento que formo parte de un equipo que trabaja en grupo para el cumplimiento de sus metas	28	Mi superior escucha lo que dice su personal	40	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo	32
<b>Reconocimiento</b>	La dirección reconoce los esfuerzos y aportes de su personal	36	Los reconocimientos son otorgados a quienes los merecen	33	Puedo contar con una felicitación cuando hago un buen trabajo	30
<b>Organización y estructura</b>	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	34	Los valores de la compañía son comprendidos y compartidos por los empleados	35	Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo	31
<b>Innovación</b>	La organización alienta a los empleados a generar nuevas formas de resolver problemas	36	Las actividades que se realizan en la empresa apuntan hacia la innovación	26	La empresa me brinda el espacio para exponer ideas y aportar a su gestión	38
<b>Transparencia y equidad</b>	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa	32	No existen prácticas discriminatorias en esta empresa	33	Las actividades en la empresa se realizan en óptimo respeto y trato igualitario	34
<b>Motivación</b>	Me gusta mi trabajo	33	En la organización se preocupan por desarrollar y capacitar a su personal	36	Me siento apreciado en la empresa	31
<b>Liderazgo</b>	Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño	28	Los líderes gestionan bien las relaciones internas y las tareas de sus equipos de trabajo	34	Encuentro apoyo y confianza en mis superiores para el desarrollo de mis actividades	38

**Nota:** Comprende los resultados obtenidos en el cuestionario de evaluación de clima laboral en la CEDOCUT Guayaquil, por factor. Elaborado por: Tatamuez, E. (2018).

### 7.3. Resultados cuantitativos

El análisis de resultados cuantitativos corresponde al análisis de las preguntas cerradas que evaluaban cada dimensión que constituye el clima laboral recopiladas por Bordas. Para ello, es oportuno mencionar que la escala de valoración ocupada para el cuestionario incluye los estilos de respuesta: De acuerdo, correspondiente al estilo de respuesta en el que el colaborador está conforme con la respuesta, la opción parcialmente de acuerdo representa el estilo de respuesta en los

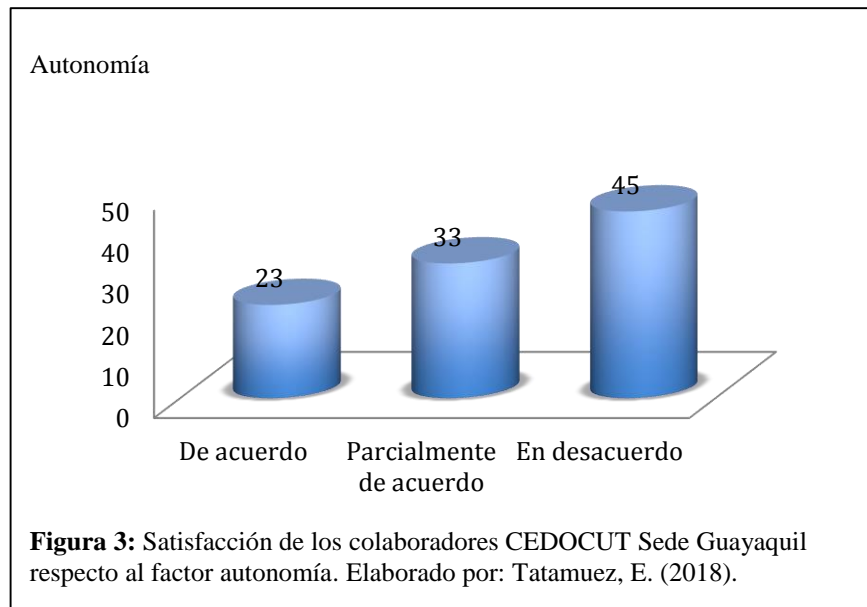
colaboradores que prefieren emitir un criterio medio entre la afirmación y la negación, y la opción en desacuerdo corresponde al estilo de respuesta en inconformidad con la afirmación; de forma que los colaboradores puedan escoger la opción que más se adecúe a su opinión.

El análisis de resultados cuantitativo se estructuró en cuanto a las dimensiones de clima laboral expuestos por Bordas y que se evalúan con cada pregunta cerrada del cuestionario de evaluación; a continuación, se exponen los resultados por factor:

#### **7.3.1. Autonomía**

La autonomía hace referencia a la apreciación que tienen los colaboradores respecto a la libertad en la toma de decisiones y resolución de problemas de forma individual, es decir que el colaborador sea capaz de solventar por sí mismo los retos que enfrenta; respecto a la autonomía los colaboradores de la CEDOCUT sede Guayaquil se muestran en desacuerdo, el gráfico que se muestra a continuación permite evidenciar este hecho:





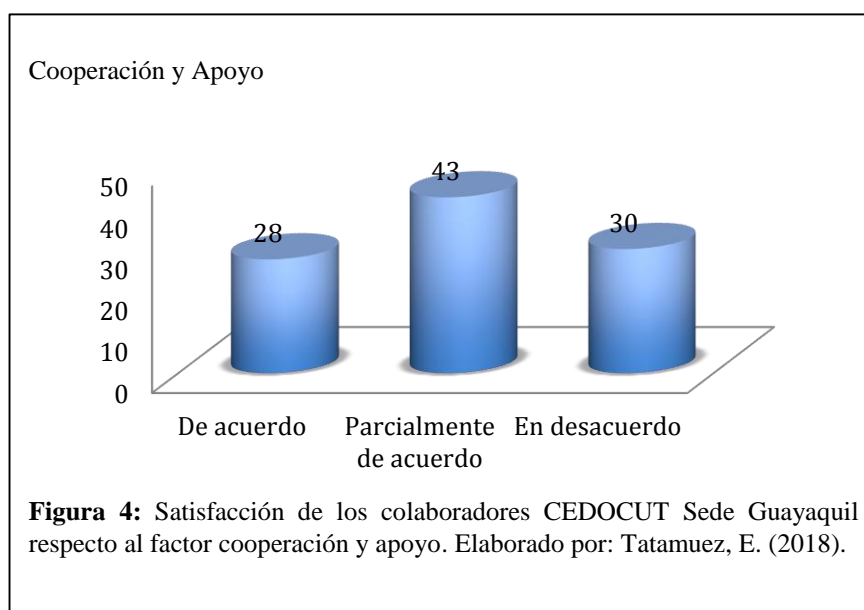
Es oportuno realizar un análisis de los resultados obtenidos ya que cada uno muestra tres perspectivas respecto a la apreciación de los colaboradores en la dimensión Autonomía; el mayor porcentaje representa un grupo que acuerda que la autonomía tiene poca acogida en la organización, y el resultado esté en cierta forma marcado por la estructura organizacional de la CEDOCUT, en donde la mayor parte de procesos requieren de la aprobación por parte de la dirección, lo que imposibilita resolver los asuntos organizacionales de forma autónoma por cada colaborador.

Es importante mencionar también que los resultados entre las opciones de acuerdo y parcialmente de acuerdo, respecto a la aplicabilidad de la autonomía en la organización denotan que un grupo de la organización considera que tiene la posibilidad de resolver problemas por su cuenta; esto quiere decir que no todos los colaboradores tienen limitada la libertad para tomar decisiones de peso por su cuenta.

Se considera importante tomar en cuenta a la dimensión como posible factor de mejoramiento, de forma que el enfoque en la toma de decisiones cambie la percepción que los colaboradores mantienen actualmente de la empresa.

### 7.3.2. Cooperación y apoyo

Respecto a la dimensión cooperación y apoyo, los resultados obtenidos en el cuestionario de evaluación del clima laboral, permiten evidenciar que el mayor porcentaje radica en la opción parcialmente de acuerdo. La dimensión evidencia la percepción de los colaboradores frente al compañerismo, es decir sobre el ambiente entre compañeros en el lugar de trabajo; el gráfico contiguo nos muestra los datos obtenidos en el cuestionar respecto a la dimensión:



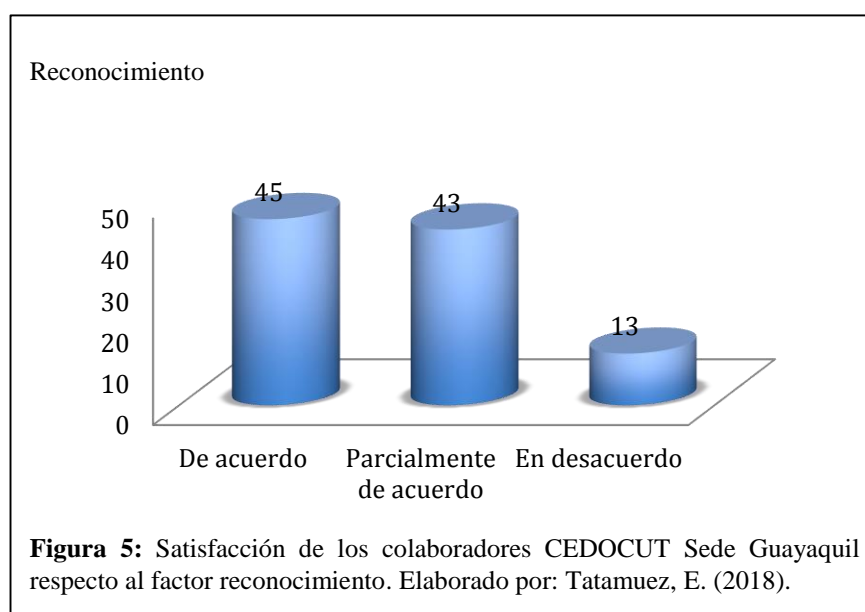
El gráfico nos permite evidenciar que el mayor porcentaje en la dimensión radica en la opción central de la escala de evaluación, generalmente esta opción de respuesta nos brinda información acerca de la percepción confusa que tienen los

evaluados ante una pregunta, en la que optan por la opción media entre la afirmación y la negación. El mayor porcentaje en esta opción nos permite deducir que gran parte de los colaboradores de la CEDOCUT consideran a la cooperación y apoyo como una dimensión no tan evidente en la organización.

Al trabajar con el resultado obtenido en esta dimensión es oportuno generar una estrategia que permita esclarecer la presencia de esta dimensión en los colaboradores de la CEDOCUT, a fin de promover el desarrollo de las funciones laborales en un ambiente de calidad.

### 7.3.3. Reconocimiento

Los resultados obtenidos en la evaluación del clima laboral respecto a la dimensión reconocimiento, se pueden evidenciar en el gráfico a continuación:



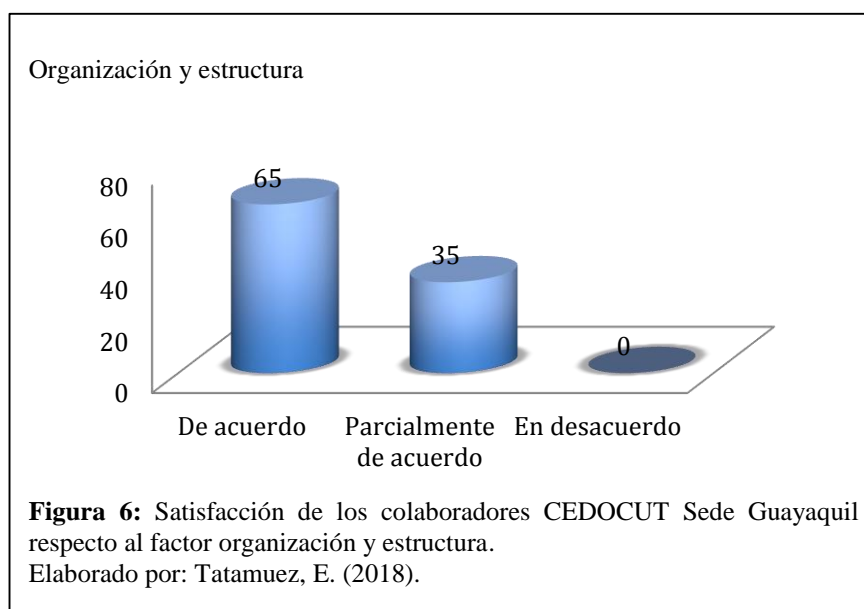
Como se puede apreciar en el gráfico, el mayor porcentaje de respuestas radica en el grupo de colaboradores que están de acuerdo, en otras palabras, que la dimensión reconocimiento se evidencia en la organización. La dimensión reconocimiento hace

referencia a la percepción que los colaboradores mantienen respecto a que sus esfuerzos y aportes en la organización son reconocidos.

Es oportuno mencionar que la dimensión reconocimientos no solo involucra los beneficios materiales que el colaborador pueda recibir por su aporte a la organización, sino por la valoración manifiesta de su aporte y trabajo en la organización.

#### 7.3.4. Organización y estructura

En la apreciación de los colaboradores de la CEDOCUT referente a la dimensión organización y estructura, es posible apreciar que el mayor porcentaje de colaboradores está de acuerdo en esta dimensión, como se manifiesta en el siguiente gráfico:

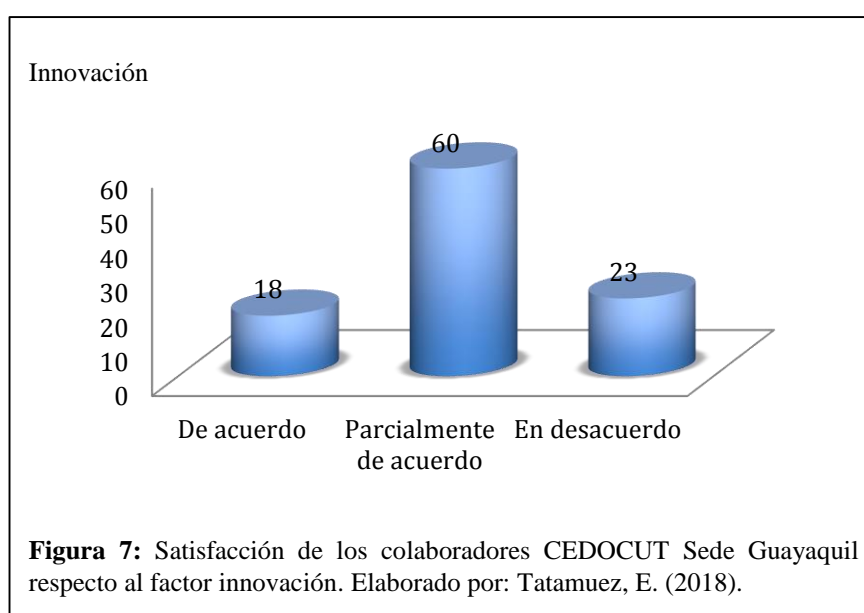


La dimensión organización y estructura, hace referencia a la apreciación que los colaboradores mantienen al orden y disposición de los procesos internos, al igual que las estructuras materiales de la organización como espacios y herramientas de trabajo.

Los colaboradores de la CEDOCUT, manifiestan en mayor porcentaje estar de acuerdo en que la organización cuenta con una organización estructural ordenada y clara, y que dispone de los medios físicos para poder desarrollar su ejercicio laboral de forma oportuna. Acotando al resultado obtenido es importante la apreciación del colaborador respecto a esta dimensión, ya que permite evidenciar la buena imagen que los colaboradores mantienen frente a la estructura y funcionalidad de los procesos que se llevan a cabo en la organización.

### 7.3.5. Innovación

La dimensión innovación hace referencia a la apertura que tienen las nuevas ideas, propuestas por los colaboradores dentro de la empresa.



El gráfico anterior permite diferenciar esta apreciación en los colaboradores de la CEDOCUT. El mayor porcentaje en esta dimensión se encuentra comprendido en la opción de respuesta parcialmente de acuerdo, tal y como se mencionó con

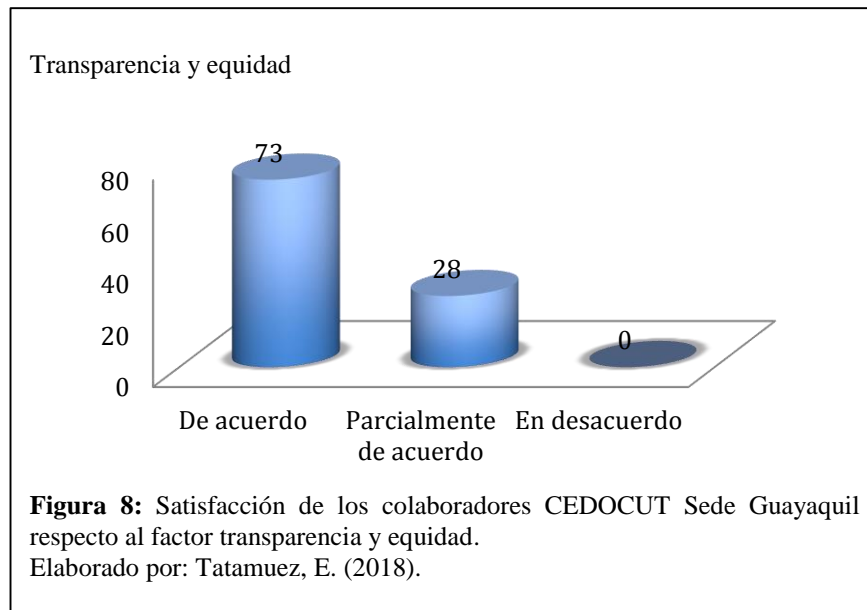
anterioridad, en esta opción de respuesta se sitúan las apreciaciones que no están completamente seguras por afirmar o negar el enunciado.

Respecto a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que gran número de los colaboradores tienen dificultad en delimitar la presencia o no de la dimensión innovación, lo que permite inferir que los colaboradores de la CEDOCUT no han podido evidenciar sustancialmente la innovación en la empresa; para ello es oportuno desarrollar habilidades de innovación en los colaboradores de la empresa a fin de brindar en la empresa, apertura a los colaboradores para la exposición de nuevas ideas y proyectos que puedan aportar al desarrollo de la organización.

#### **7.3.6. Transparencia y equidad**

La dimensión transparencia y equidad se refiere a la percepción que los colaboradores tienen de las prácticas y políticas de la organización, en medida que su aplicabilidad esté relacionada con la justicia entre los colaboradores en cuanto a trato, condiciones y oportunidades en la institución.

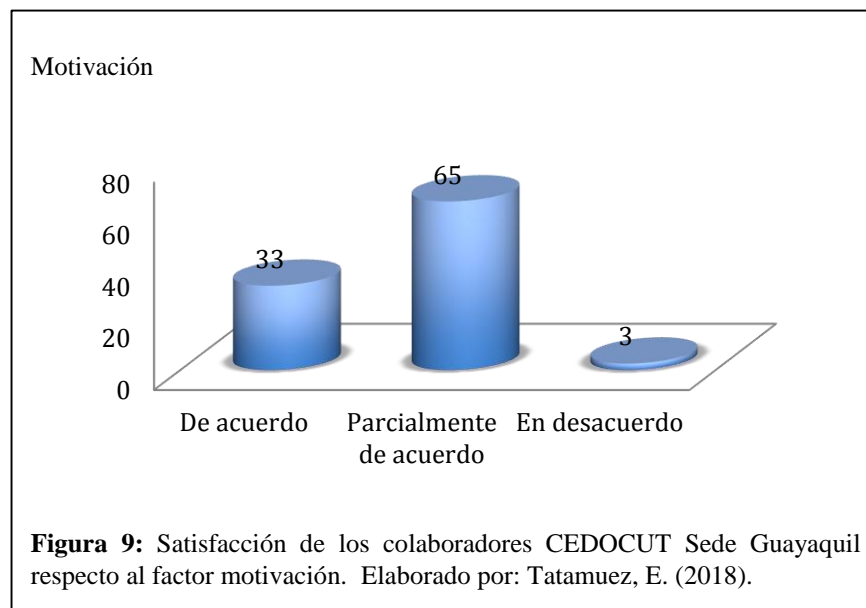
En el siguiente gráfico podemos apreciar los resultados en la evaluación de clima laboral aplicada a la sede Guayaquil de CEDOCUT para los factores transparencia y equidad:



Los resultados obtenidos en la evaluación del clima laboral en los factores mencionados, nos permiten evidenciar que los colaboradores de la CEDOCUT han podido evidenciar que en la organización las prácticas y políticas están relacionadas a la justicia e igualdad entre los colaboradores. Estos resultados permiten deducir que la organización cuenta con una gestión organizacional inclusiva que permite la igualdad de oportunidades entre sus trabajadores.

#### 7.3.7. Motivación

La dimensión motivación, hace referencia a la percepción de los colaboradores en cuanto al compromiso con la empresa, el gráfico que a continuación se expone, permite evidenciar los resultados de esta dimensión en la CEDOCUT sede Guayaquil:

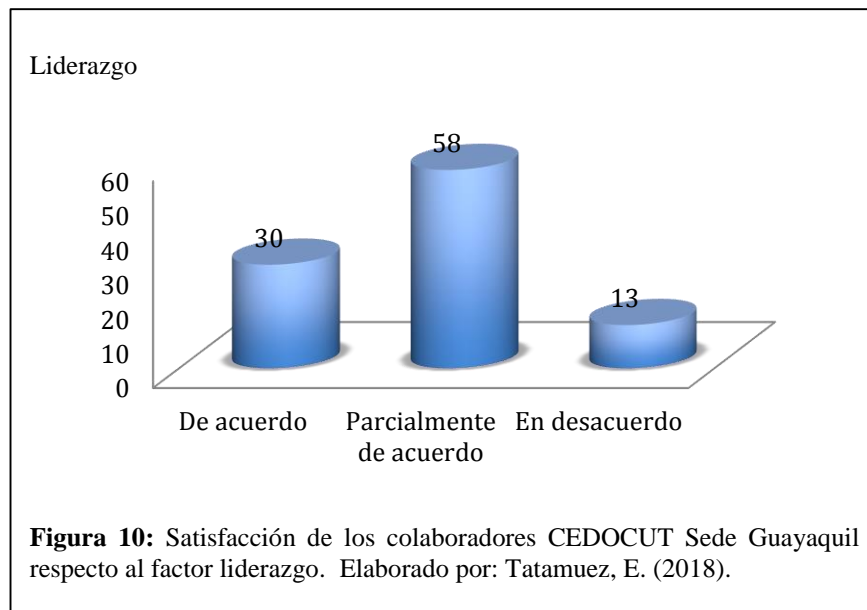


Como podemos apreciar, el mayor porcentaje de respuestas respecto a esta dimensión corresponde al grupo de colaboradores que se encuentra en parcial acuerdo, respecto a la motivación que la organización inspira en sus colaboradores, es decir que la empresa requiere desarrollar el factor de pertenencia de los colaboradores en la organización; esto permite confirmar que esta dimensión requiere de reforzamiento para ser evidenciada por los colaboradores y que a su vez resalte como un factor importante en la organización.

#### 7.3.8. Liderazgo

Los resultados de la evaluación del clima laboral en la CEDOCUT, respecto a la dimensión Liderazgo, se evidencian en el gráfico contiguo:





La dimensión liderazgo se refiere a la percepción que los colaboradores tienen respecto a la dirección de la organización, el comportamiento y estilo de dirección en los líderes de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario de evaluación de clima laboral, el porcentaje significativo en la respuesta de los colaboradores frente a esta dimensión se establece en el grupo que considera estar parcialmente de acuerdo con el liderazgo de la organización. Al igual que en el análisis de los factores anteriores, es oportuno resaltar que en este estilo de respuesta se agrupan las respuestas que no afirman ni niegan completamente el enunciado.

Finalmente es importante resaltar en este resultado, que la apreciación de los colaboradores respecto a sus líderes debe ser evidenciada y fortalecida en mayor medida; de forma que el grupo de colaboradores estén conformes con el liderazgo que la CEDOCUT maneja.

#### **7.4. Resultados cualitativos**

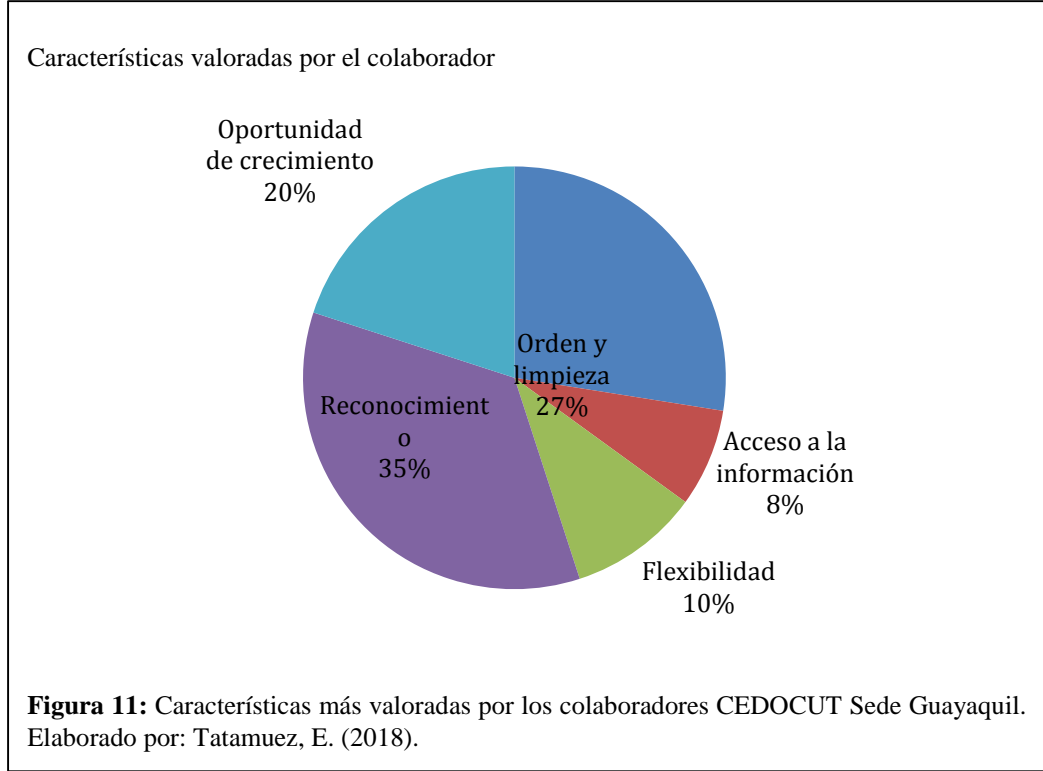
El análisis de los resultados cualitativos obtenidos en el proceso de evaluación del clima laboral de la CEDOCUT sede Guayaquil se realiza a través del procesamiento de los datos obtenidos en las preguntas abiertas del cuestionario de evaluación.

Los dos factores que se evalúan con las preguntas abiertas son: las características más valoradas como colaborador, y la recomendación de la empresa a un amigo; estos factores fueron expresados directamente a través de una pregunta abierta que permita a los colaboradores expresar su opinión respecto a cada uno.

Procedemos al análisis de las respuestas expresas en cada uno de los factores:

##### **7.4.1. Características valoradas por el colaborador**

La pregunta que busca evidenciar las respuestas de los colaboradores respecto a las características más valoradas tiene diversas apreciaciones, las mismas que se recopilan en el siguiente gráfico:



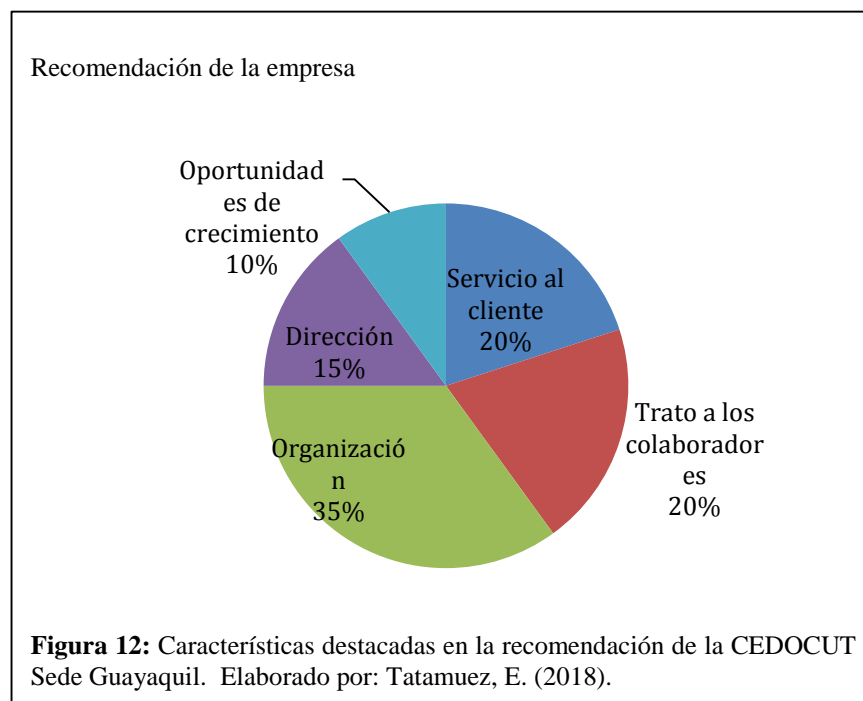
Como podemos evidenciar en el gráfico, las respuestas obtenidas en la pregunta involucran diversos factores, algunos incluidos en la recopilación de dimensiones de clima laboral propuesto por Bordas, mientras que otros aparecen con otras denominaciones.

Las respuestas con mayor porcentaje corresponden a los factores: reconocimiento, orden y limpieza; seguidas por los factores crecimiento, flexibilidad y acceso a la información respectivamente.

Es oportuno destacar que los resultados obtenidos en esta interrogante, nos permiten determinar los principales factores para fortalecer en la organización.

#### 7.4.2. Recomendación de la empresa

La pregunta referente a los comentarios que el colaborador tendría respecto a la empresa, podemos evidenciar la información que el siguiente gráfico señala:



Las principales características que los colaboradores destacan de la CEDOCUT sede Guayaquil al hablar de la empresa, involucran la organización de la empresa, el trato a los colaboradores, el servicio al cliente, la dirección organizacional y la oportunidad de crecimiento en la empresa; de las cuales los tres primeros factores poseen los mayores porcentajes.

El análisis del discurso que los colaboradores manejan sobre su organización es de vital importancia; ya que permite identificar objetivamente las características que resaltan en la organización y que son percibidas por parte de sus colaboradores.

## 8. Hallazgos

Respecto al procesamiento de la información obtenida a través de la aplicación de la herramienta de evaluación de clima laboral, y posterior al análisis de los resultados obtenidos por cada factor, es oportuno evidenciar los hallazgos que el proceso de evaluación permitió acceder.

La tabla siguiente permite evidenciar los porcentajes en cada factor de acuerdo al número de respuestas por cada colaborador:

**Tabla 3.**  
Hallazgos en la evaluación de clima laboral

Factor	Porcentaje Cuantitativo	Porcentaje cualitativo	TOTAL
Autonomía	10	6	8%
Cooperación y apoyo	8	0	4%
Reconocimiento	13	23	18%
Organización y estructura	14	17	16%
Innovación	11	0	6%
Transparencia y equidad	16	5	11%
Motivación	14	0	7%
Liderazgo	14	10	12%
Servicio al cliente	0	13	6%
Trato a los colaboradores	0	13	6%
Oportunidades de desarrollo	0	13	6%
TOTAL			100%

**Nota:** Comprende los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de clima Laboral, tanto cuantitativa como cualitativamente. Elaborado por: Tatamuez, E. (2018).

Los hallazgos obtenidos a través de la evaluación de clima laboral permiten evidenciar los puntos de fortalecimiento y desarrollo en la organización, sobre los cuales se procede a levantar un plan de mejoramiento.

### **8.1. Propuesta de mejora**

La propuesta de mejora del clima laboral de la CEDOCUT, está enfocada al desarrollo y fortalecimiento de los principales factores evidenciados en la evaluación de clima laboral, y que han obtenido puntuaciones bajas respecto a la apreciación que los colaboradores mantienen de su lugar de trabajo. Los principales factores de fortalecimiento para la organización son:

- Cooperación y apoyo
- Innovación
- Oportunidades de desarrollo
- Motivación
- Autonomía

Establecidos los principales factores de fortalecimiento en el clima laboral de la organización, se procede al levantamiento de una propuesta de mejora.

#### **8.1.1. Antecedentes**

Posterior al proceso de evaluación del clima laboral de la organización CEDOCUT sede Guayaquil y tras un análisis de los resultados obtenidos, se procede a obtener los principales factores del clima laboral de la organización, siendo de mayor importancia para la propuesta de mejora, aquellos que mantienen un porcentaje bajo

en comparación a los demás y por ende denotan la necesidad de reforzamiento y desarrollo.

### **8.1.2. Actividades**

Las actividades que se incluyen en el plan de mejora son estrategias enfocadas a cada factor a desarrollar del clima organizacional de la CEDOCUT, incluyen diversas acciones en las que los encargados de la administración del personal pueden valerse para el desarrollo del personal a fin de mejorar el clima laboral que actualmente se maneja en la empresa. (Anexo 3).

Finalmente, la socialización de la propuesta de mejora se incluyó en la socialización final del proyecto, a través de la cual el personal de la CEDOCUT pudo conocer las diferentes alternativas a llevarse a cabo para el mejoramiento del clima organizacional de la institución.

## **Segunda parte**

### **1. Justificación**

La sistematización de la experiencia práctica está motivada por la necesidad de evidenciar el proyecto de intervención, correspondiente a la evaluación del clima laboral y el diseño de una propuesta de mejora que fortalezca a la organización.

El interés de trabajar en la CEDOCUT, radica en el resultado del primer acercamiento a la institución, en dónde a través de un diagnóstico se evidenció el campo de aplicación del proyecto; el diagnóstico se llevó a cabo a través de un grupo focal constituido por un número de colaboradores de la institución que representaban a la parte directiva y operativa, cuyo propósito consistía en exponer las diferentes problemáticas a las que se enfrenta la CEDOCUT en cuanto a necesidades organizacionales; dando como resultado diferentes observaciones respecto al medio físico de la organización, el estilo de liderazgo, los canales de comunicación, el sistema de recompensas y beneficios, las relaciones interpersonales y la dirección organizacional.

Con el fin de aportar a la organización con el cumplimiento de su objetivo centrado en la unión de los colaboradores para la defensa de los derechos de los trabajadores; se establece trabajar en un campo de acción que incluya las diversas observaciones realizadas por el grupo focal de la empresa, campo que recae en el clima laboral. De la misma manera la elección de trabajar en la sede Guayaquil es el resultado de la petición del grupo focal en donde se manifiesta que la sede Guayaquil es el lugar



propicio para el desarrollo del proyecto, ya que en esta sede es donde se evidencian de mayor medida las falencias que la organización mantiene.

Uno de los principales objetivos de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Clasistas Unitaria de Trabajadores CEDOCUT, es brindar un trabajo digno para sus colaboradores y ser un referente organizacional para las empresas del País; tomando en cuenta que el clima laboral se refiere a la información que el colaborador posee respecto a su empresa y como esta información le permite ejercer sus labores; se propone llevar a cabo el presente proyecto, a fin de mejorar el clima laboral actual de la organización y promover una cultura organizacional de la CEDOCUT orientada a brindar a sus colaboradores un ambiente laboral óptimo.

## **2. Beneficiarios**

La sistematización tiene como principales beneficiarios a los colaboradores de la CEDOCUT sede Guayaquil, constituida por 40 colaboradores que brindan sus servicios a la organización. Formaron parte también del proyecto los directivos de la organización, quienes, en su afán de aportar a la mejora y desarrollo de la empresa, requerían a través del proyecto mejorar el clima laboral interno y replicar el proyecto en la organización a nivel nacional.

De igual manera se consideran beneficiarios externos, todos aquellos clientes con los que la CEDOCUT trabaja, siendo estas personas empresas y la comunidad en general; ya que un mejoramiento al servicio de la CEDOCUT promoverá el alcance

de metas más retadoras y por ende que promuevan la calidad en el trabajo que la organización brinda a la comunidad.

### **3. Interpretación**

Se ha mencionado a lo largo de esta sistematización la importancia del clima laboral en la organización, ya que un ambiente laboral adecuado facilita y promueve el desarrollo oportuno de las actividades profesionales. La sistematización de la experiencia basa su desarrollo en la teoría general de sistemas, teoría que hace referencia a la interacción de un sistema con el ambiente para la transformación de insumos en resultados, basada en esta teoría la sistematización tiene como objetivo evidenciar el proyecto de intervención aplicado a la CEDOCUT de donde fue posible evidenciar los factores de clima laboral y a partir de ellos, elaborar una propuesta de mejora.

Inicialmente el proyecto surgió ante la necesidad organizacional de intervenir en un campo de acción que incluya en su mayoría las principales problemáticas a las que se enfrenta la organización.

El proyecto de intervención basado en la evaluación del clima laboral de la organización CEDOCUT, se motivó como un aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales, dentro de los que se encuentra el desarrollo de políticas que promuevan el bienestar en el trabajo; para aportar a este objetivo se planteó una propuesta de mejora del clima laboral a fin de potenciar las buenas prácticas laborales y fortalecer ciertos aspectos de clima laboral que representaban inconformidades en los colaboradores de la organización.

Los principales hallazgos obtenidos a través del proyecto son: la identificación de los factores que caracterizan la cultura laboral de la organización, entre los que destacan la estructura y organización, el liderazgo y el reconocimiento; los factores con potencial de fortalecimiento como la innovación, la cooperación y el apoyo, ante los que se planteó la propuesta de mejora; y finalmente la percepción de los colaboradores ante su organización que se orientaba a recomendar a la CEDOCUT como un lugar apto para trabajar.

Ante los resultados obtenidos en la evaluación del clima laboral de la organización, se planteó una propuesta de mejora como medio de fortalecimiento del clima que mantenía la organización; el plan de mejora es una propuesta que se basa en un conjunto de actividades para mejorar los factores que se evidenciaron con puntuaciones bajas, estas actividades permiten fomentar buenas prácticas en el lugar de trabajo y promover una cultura organizacional enfocada en el cuidado del medio ambiente laboral; a su vez la propuesta de mejora aplicada en la organización, es una estrategia para la administración del talento humano que permite a la organización mantener una adecuada dirección, enfocada al cuidado de su potencial humano (Anexo 3).

Sistematizar la experiencia de intervención de evaluación del clima laboral en la organización, es un medio para evidenciar el alcance del proyecto y el aporte del mismo en la organización, los datos obtenidos a través de esta experiencia permiten demostrar la factibilidad de aplicar un proyecto de intervención y aportar al desarrollo de una organización.

#### **4. Principales logros de aprendizaje**

Los principales logros de aprendizaje de la sistematización, están enmarcados en la experiencia que se suscitó de la intervención en la organización; a través del proyecto fue oportuno evidenciar las diferentes interacciones laborales a las que se enfrenta día a día una organización y aprender de esta experiencia las diferentes formas de resolver las circunstancias que acontecen en el ámbito laboral.

El principal logro a través de la sistematización de la experiencia práctica de intervención de la evaluación y propuesta de mejora del clima laboral en CEDOCUT, Sede Guayaquil en el período septiembre 2017 – agosto 2018; se plasma en la evaluación del clima laboral que identificaba a la organización y cada factor que lo constituye para llegar a así a una propuesta que permitía mejorarlos.

Respecto a los objetivos del proyecto enmarcados principalmente en tres objetivos clave: la medición del clima organizacional en la CEDOCUT, la elaboración y aplicación de una herramienta que permita cumplir con el objetivo y finalmente elaborar una propuesta de mejora aplicable a la empresa; se puede mencionar que se cumplieron, tanto en su elaboración como en su ejecución; a esta aseveración se suma una eventualidad que es su momento representó un factor de riesgo como es el tiempo programado en el cronograma de trabajo, sin embargo el reajuste al cronograma y fechas de entrega, permitieron cumplir con los objetivos y el tiempo de entrega estimado para el mismo.

A lo largo de la experiencia práctica en la CEDOCUT, fue posible evidenciar los diferentes campos de acción que mantenía la institución, y como cada uno de ellos se compilaba en la propuesta de un modelo ajustado a la gestión del cambio; el desarrollo de la innovación y nuevas prácticas para la organización fueron propuestas que permitieron gestionar la dirección de la organización aplicando nuevas perspectivas y modelos de dirección.

Finalmente, de la experiencia se reconoce la participación de los trabajadores y directivos de la organización como un logro en conjunto, que permitió un trabajo de calidad enfocado a establecer a la CEDOCUT como un ejemplo organizacional en cuanto a las características de calidad en el medio ambiente laboral para sus trabajadores.

## **Conclusiones**

- La sistematización del proyecto de intervención permite evidenciar que el clima laboral de la CEDOCUT se caracteriza por la estructura y organización, el liderazgo y el reconocimiento como factores que favorecen el rendimiento de los colaboradores en la organización.
- La evaluación del clima organizacional en la institución denota la percepción de los colaboradores respecto a la organización.
- El resultado de la evaluación del clima laboral en la organización, permite la elaboración de un plan de mejora basado en un conjunto de actividades que tienen por objetivo, aportar en el desarrollo de la organización.
- El fortalecimiento del clima laboral en la organización es una estrategia de administración del talento humano que aporta a la dirección estratégica de talento humano enfocada en la retención del potencial humano.
- La teoría general de sistemas es un eje de sistematización que brinda mayor claridad al proceso utilizado para el desarrollo del proyecto de intervención, ya que evidencia la dinámica de procesamiento de información partiendo desde la de entrada de insumos, pasando por la transformación y llegando al resultado final o producto, todo esto, en constante interacción con el medio.

## **Recomendaciones**

- Levantar planes de acción desde la dirección organizacional, basados en las sugerencias de los colaboradores y enfocados al desarrollo de los colaboradores.
- Replicar el proyecto de intervención realizado en la sede Guayaquil, en las diferentes sedes que conforman la CEDOCUT a fin de levantar una estrategia organizacional enfocada en el mejoramiento del clima laboral de la organización a nivel nacional.
- Efectuar las actividades del plan de mejora como actividades continuas del clima laboral a fin de que sean replicadas y reproducidas por los colaboradores.
- Capacitar a los directivos y líderes de la organización respecto al clima organizacional, de forma que se replique y se incluya en las actividades de las posiciones a su cargo.
- Instaurar la medición del clima laboral como un requisito organizacional para la elaboración de los planes corporativos anuales.
- Desarrollar al personal de la organización en actividades enfocadas al trabajo en equipo, la innovación y autonomía de forma que fortalezca el clima laboral y las buenas prácticas laborales.

## Referencias

Alles, M. (2012). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: GRANICA.

Bernal C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ª. ed.). Bogotá: PEARSON. p.p. 2.

Bertalanffy L. (1995). *Teoría General de los sistemas*. (13ª. ed.). México: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. p.p. 32.

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.

Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (7ª. ed.). México: TRILLAS

Cegarra, J. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. (1ª. Ed.). DIAZ DE SANTOS. p.p. 83.

Cardona, C. & Robledo, A. (2008). *Gestión del Talento Humano*. (1ª. Ed.). Bogotá.

Chiavenato, D. (2004). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (14ª. Ed.). México: THOMSON.

Dessler, G. (2002). *Organización y administración*. (12ª. Ed.). México: PRENTICE HALL



Gan, F., y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. (1ª. ed.). Barcelona: UOC. p.p. 173.

Gigch, J. (2006). *Teoría General de Sistemas*. (6ª. Ed.). México: TRILLAS.p.p. 53.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación científica*. (1ª. Ed.). Córdoba: BRUJAS.

Johansen, O. (2000). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. (15ª. Ed.). México: LIMUSA. p.p. 66.

Llaneza F. (2009). *Ergonomía y Psicología Aplicada*. (13ª. ed.). Madrid. LEX NOVA. p.p. 478.

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf?sequence](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf?sequence)

Pardinas F. (2005). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. (28ª. ed.). México. SIGLO XXI. p.p 17.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. (22ª. ed.). Madrid.

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. Ed.). Monterrey: PEARSON. p.p. 625

Rodríguez, H. (2005). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed.). Villahermosa: UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO.

Torrecilla, O. (2013). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. (2ª. ed.). Barcelona: EL MUNDI.

Weinert, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: HERDER.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario de Clima laboral



## CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión frente a las temáticas expuestas, por lo que agradeceremos llenar el mismo en base a su criterio propio. Recuerde que las respuestas son basadas en su criterio por lo que no existen respuestas correctas o incorrectas

Colocar una X en las circunferencias que correspondan a su información general

### RANGO DE EDAD

Entre 18 a 25 años    Entre 26 a 35 años    Entre 36 a 45 años    De 45 años en adelante

☐      ☐      ☐      ☐

### ANTIGÜEDAD LABORAL

De 0 a 1 año    De 2 a 5 años    De 6 a 15 años    Más de 15 años

☐      ☐      ☐      ☐

Colocar una X en las circunferencias que correspondan a su respuesta y contestar en base a su criterio las preguntas finales.

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
1 Estoy comprometido con el cumplimiento de metas en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Tengo autonomía suficiente para realiza mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Siento que formo parte de un equipo que trabaja en grupo para el cumplimiento de sus metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Puedo confiar en mis compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Mi superior escucha lo que dice su personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Puedo contar con una felicitación cuando hago un buen trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8	Los reconocimientos son otorgados a quienes los merecen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	La dirección reconoce los esfuerzos y aportes de su persona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Los valores de la compañía son comprendidos y compartidos por los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	La organización alienta a los empleados a generar nuevas formas de resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Las actividades que se realizan en la empresa apuntan hacia la innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	La empresa me brinda el espacio para exponer ideas y aportar a su gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Las actividades en la empresa se realizan en óptimo respeto y trato igualitario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	No existen prácticas discriminatorias en esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	En la organización se preocupan por desarrollar y capacitar a su personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Me siento apreciado en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Me gusta mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Encuentro apoyo y confianza en mis superiores para el desarrollo de mis actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Los líderes gestionan bien las relaciones internas y las tareas de sus equipos de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio**

¿Cuál es la característica que más valora en la empresa?

¿Qué le diría a un amigo acerca de la empresa, si él/ella está a punto de trabajar aquí?

Elaborado por: Tatamuez, E. (2018).

**Anexo 2.** Etapas de socialización del proyecto de Intervención

**SOCIALIZACIÓN PROYECTO DE INTERVENCIÓN**



Actividad	Objetivo	Medio	Destinatarios	Responsable	Periodicidad
Levantamiento de información inicial	Recopilar la información teórica referente al clima organizacional y a la organización	Publicaciones web, intranet, publicaciones empresariales.	Gerencia de Talento Humano - Muestra	Ejecutor del Proyecto	Única vez
Difusión del Proyecto	Dar a conocer el proyecto de intervención entre los colaboradores	Intranet - Correo electrónico	Colaboradores CEDOCUT	Departamentos de comunicación y Talento Humano / Ejecutor del Proyecto	Semanal
Aplicación de cuestionario	Dar a conocer el procedimiento para la aplicación de la herramienta de medición	Intranet - Correo electrónico	Colaboradores y directivos CEDOCUT	Departamentos de comunicación y Talento Humano / Ejecutor del Proyecto	Semanal
Informe de resultados	Presentación de Resultados Obtenidos en la medición	Reunión informativa	Directivos CEDOCUT	Ejecutor del Proyecto	Única vez
Presentación de propuesta de mejora	Dar a conocer la propuesta de mejora en la organización	Reunión informativa	Colaboradores CEDOCUT	Ejecutor del Proyecto / Talento Humano	Única vez

Elaborado por: Tatamuez, E. (2018).

## PROPUESTA DE MEJORA – CLIMA LABORAL



Factor	Actividades	Objetivo	Destinatarios	Responsable	Frecuencia	
Cooperación y apoyo	Trabajos en equipo	Fomentar en los colaboradores el trabajo en equipo	Colaboradores CEDOCUT	Directivos CEDOCUT / Departamento de Talento Humano	Alta	X
	Capacitaciones de trabajo en equipo				Media	
	Mejorar el plan de comunicación organizacional interno				Baja	
Innovación	Brindar espacios para la exposición de proyectos e ideas	Desarrollar en la organización ideas prometedoras	Colaboradores CEDOCUT	Directivos CEDOCUT / Departamento de Talento Humano	Alta	X
	Promover proyectos financiados por la organización				Media	
	Actualizar constantemente al personal respecto a tendencias en el campo laboral				Baja	
Oportunidades de desarrollo	Priorizar procesos de selección internos	Brindar oportunidades de crecimiento en la institución	Colaboradores CEDOCUT	Directivos CEDOCUT / Departamento de Talento Humano	Alta	
	Preparar constantemente al personal en caso de sucesiones o vacantes				Media	X
	Elaborar plan de sucesión y carrera para la organización				Baja	
Motivación	Promover una nueva imagen institucional	Promover el entusiasmo y pertenencia a la organización	Colaboradores CEDOCUT	Directivos CEDOCUT / Departamento de Talento Humano	Alta	X
	Mantener constantes acercamientos con el personal				Media	
	Compartir los logros en la empresa y reconocerlos				Baja	
Autonomía	Designar casos laborales que requieran de resolución de problemas	Empoderar a los colaboradores	Colaboradores CEDOCUT	Directivos CEDOCUT / Departamento de Talento Humano	Alta	
	Asignar funciones de responsabilidad para los colaboradores				Media	X
	Capacitaciones en toma de decisiones y resolución de conflictos				Baja	

Elaborado por: Tatamuez, E. (2018).